**МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО**

**ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Казанский институт управления, экономики и права**

**экономический факультет**

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**по «Основам менеджмента»**

**ТЕМА: «Мотивация как функция  
менеджмента.  
Основные теории мотивации»**

**Выполнил:**

Проверил:

**Оглавление**

Введение 3

Функции менеджмента 4

Основы теории Мотивации 7

Потребность как психологическая категория 7

Клейтон Алдерфер и теория СВР 8

**Основные положения теории СВР К.Алдерфера:** 9

Теория потребностей МакКлелланда 9

Двухфакторная теория Ф.Герцберга 10

Индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей 12

Заключение 14

Список используемой литературы 15

# Введение

Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и заставлять или стимулировать людей выполнять ее.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Самым первым приемом мотивации к труду был метод кнута и пряника или метод вознаграждения и наказания, который применяется и сейчас. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом и их мотивы трудовой деятельности являются более сложными и трудными для воздействия.

# Функции менеджмента

В упрощенном понимании, *менеджмент -* это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент (управление) - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

А управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями.* Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: *планирование, организация, мотивация и контроль.*

**Функция планирования** предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

***Планирование и успех организации.*** Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

**Организация** - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
2. Делегирование полномочий.

**Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

**Контроль** - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений - это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

# Основы теории Мотивации

Современному руководителю для эффективного осуществления мотивации необходимо глубоко понимать и различать весь спектр потребностей личности, их место в процессе мотивации, их иерархию и взаимосвязь. Освещению этого вопроса и посвящена данная работа. В рамках рассмотрения проблемы здесь отражены основные принципы и сравнение содержательных теорий мотивации Абрахама Маслоу, Клейтона Алдерфера, Дэвида МакКлелланда, Фредерика Герцберга.

## Потребность как психологическая категория

***Потребность*** — чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо (нужда), принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. (Ф.Котлер)

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что ***потребности служат мотивом к действию***. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* является поведенческим проявлением потребности и сконцентрированы на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае, люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением (закон результата).

## Клейтон Алдерфер и теория СВР

К.Алдерфера прежде всего интересовала проблема выделения первичных потребностей человека, т.е. природных потребностей живого организма. Удовлетворение связано с внутренним состоянием индивида, который получил то, к чему стремился.

* *Потребности существования*, отражая индивидуальные требования человека к обмену энергией с ее источниками во внешней среде, включают в себя различные формы материальных и физиологических желаний.
* *Потребности взаимосвязей* включают в себя отношения человека с другими индивидами и группами — членами семьи, коллегами, начальниками, подчиненными и т.д. Человек удовлетворяет эти потребности, когда он делится с другими людьми своими мыслями и чувствами, причем процесс этот должен быть обоюдным.
* *Потребности роста* побуждают индивида к творчеству или воздействиям по отношению к самому себе или внешней среде.

Сравнение концепций А.Маслоу и К Алдерфера

|  |  |
| --- | --- |
| ***Потребности, выделяемые А.Маслоу*** | **Потребности, выделяемые К.Алдерфером** |
| Физиологические  Безопасности — материальные | Существования |
| Безопасности — межличностные  Любви (принадлежности)  Уважения — межличностные | Взаимосвязей |
| Уважения — самоутверждения  Самоактуализации | Роста |

Основное отличие теории К.Алдерфера от концепции А.Маслоу — отказ от идеи иерархии потребностей. Ученый выдвигает гипотезу, согласно которой в случае неудовлетворения потребностей более высокого уровня на первый план выходят потребности более низкого уровня, даже если они были насыщены до предела. А.Маслоу же считал, что удовлетворение потребности означает, что она перестает быть мотивом человеческой деятельности.

### **Основные положения теории СВР К.Алдерфера:**

* чем меньше степень удовлетворения потребностей существования, тем более они настоятельны;
* чем ниже степень насыщения потребностей взаимосвязей, тем более настоятельны потребности существования;
* чем выше степень удовлетворения потребностей существования, тем более настоятельны потребности взаимосвязей;
* чем менее удовлетворены потребности взаимосвязей, тем более они настоятельны;
* чем ниже степень насыщения потребностей роста, тем более настоятельны потребности взаимосвязей;
* чем выше степень удовлетворения потребностей взаимосвязей, тем более настоятельны потребности роста;
* чем выше степень удовлетворения потребностей роста, тем более они настоятельны.

## Теория потребностей МакКлелланда

Обобщая результаты исследований процессов мышления и реакции людей в различных ситуациях, Дэвид МакКлелланд и его коллеги разработали модель мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней и объединили их в три категории: присоединения, власти и достижения.

* *Потребность присоединения* (причастности) — потребность в установлении и поддержании межличностных отношений. Мотивация на основании потребности причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Люди с развитой потребностью присоединения будут привлечены такой работой, которая будет давать им возможности социального общения. Их руководитель должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.
* *Потребность власти* — потребность в навыках влияния и установления контроля за поступками других людей, в воздействии на ход событий.
* *Потребность достижения* (успеха) — потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий.

В рамках иерархической структуры Маслоу потребности власти и достижения находятся где-то между потребностями в уважении и самоактуализации.

## Двухфакторная теория Ф.Герцберга

Во второй половине 1950-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Они выделили следующие факторы, влияющие на отношение человека к работе:

Факторы теории Ф.Герцберга.

|  |  |
| --- | --- |
| ***«Мотиваторы»*, вызывающие положительные по отношению к работе эмоции и связанные с деятельностью, которую выполняют индивиды:** | ***«Гигиенические факторы»*, вызывающие негативные эмоции и имеющие отношение к обстоятельствам, сопутствующим работе:** |
| * Достижения; * Признание; * Работа сама по себе; * Ответственность; * Продвижение по карьерной лестнице. | * Политика компании и администрирование; * Инспекции и контроль; * Заработная плата; * Межличностные отношения; * Условия работы. |

Ф. Герцберг сделал вывод о том, что предопределяющие удовлетворение выполняемой работой факторы могут быть выделены и сгруппированы, поскольку они существенно отличны от факторов неудовлетворенности трудом. «Гигиеническая» внешняя среда и построенная на принципах справедливости политика менеджмента могут предотвратить недовольство и неудовлетворенность, но сами по себе не будут мотивировать работников. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Герцберг считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Маслоу же полагает, что если менеджер дает возможность рабочему удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше.

Соотношение теорий потребностей А.Маслоу и Ф.Герцберга.

|  |  |
| --- | --- |
| Теория А.Маслоу | **Теория Ф.Герцберга** |
| Самоактуализация  Уважение | Мотивирующие факторы |
| Социальные потребности  Потребности в безопасности  Физиологические потребности | Гигиенические факторы |

Для эффективного использования теории Герцберга руководителю необходимо составить перечень гигиенических и, особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

## Индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей

Структура человеческих потребностей сугубо индивидуальна, что необходимо осознавать в каждой попытке понять чью-либо мотивацию. Относительное значение конкретных потребностей с течением времени изменяется, так как меняются и обязательства и интересы индивидов. Так, для молодых людей или индивидов, партнеры которых имеют высокие доходы, потребности безопасности стоят на последнем месте. Кроме того, человеческие потребности нередко вступают в конфликт. Например, потребность безопасности из-за семейных обстоятельств может вызвать потребность в признании, которая подразумевает рискованную смену работы или переезд в другой город.

Не менее индивидуален и процесс преобразования потребностей человека в поведение. Например, индивид с высокой потребностью ответственности или продвижения удовлетворит ее, добившись перевода в другой отдел. А кто-то примет решение сменить род деятельности.

Рассмотренные теории мотивации имеют клеймо «Сделано в США». Насколько приемлемы они к гражданам других стран? Ответить на этот вопрос попытался Г.Хофстед, сформулировавший «невысказанные предположения о культуре»:

П.Харрис и Р.Моран, исследовавшие превалирующие в западных и восточноазиатских странах нормы и убеждения, считают, что культурные различия оказывают значительное влияние на формирование жизненных целей и потребностей. Многие из отмеченных ими факторов детерминируют различное отношение работников — выходцев из разных стран — к рассмотренным выше моментам мотивации.

# Заключение

Мотивация персонала на основе потребностей личности — очень тонкая и сложная работа, требующего от руководителя большого объема соответствующих знаний и навыков.

Для правильной мотивации работников руководитель должен иметь четкое представление о различных категориях потребностей и их взаимосвязи. Кроме этого, необходимо тщательное изучение конкретных людей с целью выявления их личных потребностей, а также персональных приоритетов. При этом необходимо учитывать индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей, специфику менталитета, культуры, особенности конкретной страны и социальной группы.

Мотивация через потребности — процесс творческий, носящий вероятностный и индивидуальный характер, изменяющийся со временем и во многом зависящий от конкретной ситуации.

Грамотное применение теоретических знаний в этой области на практике позволит руководителю через эффективную мотивацию быстро и рационально достичь целей, стоящих перед организацией, и, при прочих равных условиях, обеспечить ей конкурентное преимущество.

# Список используемой литературы

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. — СПб: Издательство «Питер», 1999.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: «Ростинтэр», 1996.
3. Менеджмент: теория, практика и искусство управления: Методические указания для организации семинарских занятий по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальности 061400 «Коммерция»/ Сост. В.Н.Немцев, Н.И.Мельник, Н.Т.Баскакова, Л.А.Алексеева, Т.С.Близнюк. Магнитогорск: МГТУ, 2000.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1993.
5. Ньюстром Дж.У., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. — СПб: Издательство «Питер», 1999.
6. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. — М.: Агентство «ФАИР», 1997.
7. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М.:АО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 1996.